

UNIVERSIDAD DEL SALVADOR - FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
INSTITUTO DE INVESTIGACION EN CIENCIAS SOCIALES
- IDICSO -

316
MUSE
1994

CRISIS EN LAS ORGANIZACIONES:
en busca de un modelo conceptual

RODOLFO L. MUSSI y ANIBAL S. PEREZ LIÑAN *

SERIE PAPELES DEL IDICSO
Nº 6

BUENOS AIRES

NOVIEMBRE DE 1994

Universidad del Salvador
Sala de Lectura
de Ciencias Sociales

* **Licenciados en Ciencia Política por la Universidad del Salvador. Docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la misma Universidad.**

BIBLIOTECA CENTRAL Univ. del SALVADOR

AUTORIDADES DE LA FACULTAD

Decano:

Lic. Eduardo SUAREZ

Vice-Decano:

Lic. Beatriz V. de BRUZATORI

Director de la Escuela de

Ciencia Política:

Lic. Emilio SAGUIR

Director de la Escuela de

Relaciones Internacionales:

Lic. José PARADISO

Directora de la Escuela de

Servicio Social:

Lic. Beatriz V. de BRUZATORI

Director de la Escuela de

Sociología:

Lic. Edgardo D. MARGIOTTA

Secretaria Académica:

Lic. María Amelia BUSSIO

Prosecretaria Académica:

Dra. Alicia RAVIZZOLI

Director del Departamento

de Computación para Ciencias

Sociales:

Lic. Ricardo Murtagh

Secretaria Administrativa:

Prof. Nélida SANTIAGO

AUTORIDADES DEL IDICSO

Consejo Directivo

Presidente:

Lic. Eduardo SUAREZ

Vocales:

Dr. Raúl H. BISIO

Lic. Beatriz V. de BRUZATORI

Dr. Alberto CASTELLS

Dr. Floreal H. FORNI

Lic. Eugenio KVATERNIK

Lic. Edgardo D. MARGIOTTA

Lic. José PARADISO

Lic. Emilio SAGUIR

Lic. Sonia M. SANZ

Comité Ejecutivo

Coordinador General del IDICSO:

Lic. Edgardo D. MARGIOTTA

Coordinador de Investigaciones:

Dr. Raúl H. BISIO

Vocales:

Lic. Guillermo M. FIGARI

Lic. Cecilia MAESTRO

Dr. A. Jorge SONEIRA

El Consejo Directivo del IDICSO oficia de Comité Editorial de sus publicaciones, sometiendo a evaluación las mismas entre sus miembros.

© INSTITUTO DE INVESTIGACION EN CIENCIAS SOCIALES -IDICSO-
Facultad de Ciencias Sociales - Universidad del Salvador
Hipólito Yrigoyen 2441
(1089) Buenos Aires-ARGENTINA
TEL.-FAX (01) 951-6471 / TEL. (01) 952-1403

*Prohibida la reproducción sin la debida autorización
El cuidado de la edición estuvo a cargo de los autores*

Las opiniones vertidas en esta publicación no son necesariamente compartidas por la institución. Las mismas son responsabilidad exclusiva de los autores.

Indice:

1:	Introducción	1
2:	Algunas aclaraciones relativas al concepto de crisis	3
3:	El marco conceptual	12
3.1	Presupuestos	12
3.2	Los parámetros	16
3.3	La evaluación subjetiva de los parámetros	20
4:	Abordando la crisis	24
5:	El proceso decisional en la crisis	28
5.1	Hacia un modelo de tratamiento de la crisis	29
6:	Conclusiones	38
	Bibliografía	39
	Resumen / Descriptores	41

Este trabajo intenta abordar la crisis en las organizaciones centrándose fundamentalmente en la perspectiva del actor decisor. Parte, en primer lugar, de una conceptualización sobre qué es una crisis, y desarrolla en una etapa posterior un modelo de proceso decisional en circunstancias críticas. El objetivo principal del trabajo, es así generar un marco conceptual que sirva de base para la elaboración de estrategias para el tratamiento de situaciones críticas.

Índice:

1:	Introducción	1
2:	Algunas aclaraciones relativas al concepto de crisis	3
3:	El marco conceptual	12
3.1:	Presupuestos	12
3.2:	Los parámetros	16
3.3:	La evaluación subjetiva de los parámetros	20
4:	Abordando la crisis	24
5:	El proceso decisional en la crisis	28
5.1:	Hacia un modelo de tratamiento de la crisis	29
6:	Conclusiones	38
7:	Bibliografía	39
8:	Resumen / Descriptores	41

CRISIS EN LAS ORGANIZACIONES

"Toda crisis implica al tiempo: descansa sobre una comparación entre el presente y el pasado, de los cuales el presente toma el aspecto de una miseria y el porvenir de una angustia porque el pasado se ha perdido."

Julien Freund.

1: Introducción

Las siguientes páginas se proponen abordar el concepto de crisis desde una perspectiva claramente analítica. Nuestro objetivo consiste en realizar un mapa en donde se configuren los temas que deben ser tenidos en cuenta para el tratamiento de una situación de crisis. Se trata de desarrollar un marco conceptual; una especie de lupa que nos va a "agrandar" los principales caminos que deben ser transitados si se quiere abordar una situación crítica. Consideramos que éste es un primer paso a recorrer para luego dar soluciones a "cuestiones prácticas" que afectan a las organizaciones públicas y privadas. Es por ello que este esfuerzo debe dar lugar, en etapas posteriores, al desarrollo de estrategias que permitan el manejo de una situación crítica.

La importancia del presente tema está dada por dos motivos esenciales.

En primer lugar, si bien siempre existieron crisis a lo largo de la historia, en la actualidad este concepto se potencia aún más. Los "ritmos de vida" que se imponen en la actualidad son

mucho más vertiginosos que los que existían apenas algunas décadas atrás, dando a lugar a que la frecuencia de las crisis aumente. Si en la antigüedad la vida que estaba regulada por el ciclo de las cosechas, hoy está regulada por la "instantaneidad" (lemas como "el tiempo es tirano", "cuanto antes mejor", etc., eran ajenos a los estilos de vida pre-modernos), con lo cual el concepto de "plazo" adquiere nueva relevancia. Además, hay que tener en cuenta que las crisis que se podían sufrir en épocas anteriores, si bien podían ser graves para aquellos individuos que las sufrían, nunca implicaban a grandes entes colectivos. Hoy en día, las crisis merced a la globalización (y la creciente interdependencia de los actores mundiales) así como el tremendo desarrollo tecnológico, pueden producir crisis con impactos de vasto alcance, de ahí que cobre mayor importancia este concepto.

En segundo lugar, paradójicamente como consecuencia de lo destacado más arriba, no existe una profusa cantidad de bibliografía en torno a este concepto. La "existencia" del tema que nos convoca dentro del mundo académico es muy reciente y su tratamiento, escaso.

Entonces, nos proponemos abordar el concepto de crisis volcándolo principalmente a las organizaciones (aunque por el tratamiento que le daremos, nuestro concepto podrá ser aplicado a cualquier ente social), haciéndolo desde una perspectiva hasta ahora no desarrollada. Para avanzar sobre este punto, debemos entonces primero clarificar qué es y qué no es crisis de acuerdo a los desarrollos que existen sobre el tema a nuestro alcance.

2: Algunas aclaraciones relativas al concepto de Crisis

Tal vez no sea posible desarrollar un pormenorizado análisis de distintas conceptualizaciones sobre la noción de crisis porque en sí la bibliografía existente sobre el tema es muy escasa.

Sólo nos proponemos en esta breve introducción determinar (de manera sencilla y preliminar) qué no es una crisis; diferenciarla de otros conceptos tratados en la sociología de las organizaciones y que pueden ser confundidos con el concepto de crisis.

En primer lugar, tenemos crisis y conflicto. La literatura más clásica relacionada con el tema (a título de ejemplo podemos mencionar a Mack R. y Snyder R.; March J. y Simon H.¹; Mintzberg; Morgan²; Pfeffer) entiende que el conflicto hace referencia a una puja entre actores que luchan por obtener una redistribución favorable de poder. El objetivo último del conflicto consiste en obtener una resolución del mismo de tal modo que los actores vean incrementada su cuota de poder para implementar aquellas decisiones que favorezcan más sus intereses. Enfatizamos que en una situación de conflicto la variable tiempo (que trataremos más adelante) no juega un papel importante; empíricamente se puede afirmar que en las organizaciones el conflicto es una situación constante y éste se constituye en un punto decisivo que lo diferencia de nuestro concepto de crisis. Analíticamente y empíricamente ambos conceptos se diferencian. Una crisis puede originar conflictos y si los conflictos no son resueltos a tiempo pueden terminar en una crisis.

¹Específicamente su capítulo V; "El Conflicto en las Organizaciones".

²Específicamente su capítulo 6; "Intereses, Conflicto y Poder".

Ejemplificamos breve y sencillamente:

- Puede haber crisis sin conflicto; estamos frente a una crisis pero los distintos actores pueden estar abocados en forma cooperativa, o bien pueden estar coercionados in toto a la resolución de la crisis. En otras palabras todos están resolviendo la crisis de un modo o de otro (por consenso o por la fuerza) pero todos trabajando con el mismo método.

- Puede haber conflicto sin crisis; meros ajustes y reacomodamientos dentro de las relaciones estructurales de poder.

- Puede haber crisis y conflicto; ambos conceptos pueden estar presentes en forma simultánea y no estar (o estar) necesariamente correlacionados. En este caso, los actores están canalizando energías no a la resolución de la crisis, sino hacia otros objetivos. Este tema lo dejamos pendiente para desarrollos posteriores.

Crisis y problema es otra distinción que resulta interesante. Si la resolución de un problema puede ser postergado hacia más adelante en el tiempo (que no exista un plazo límite), entonces no estamos en una crisis. El problema pasa a ser crisis cuando es impostergable su resolución, al mismo tiempo que no se encuentra su posible solución.

También se puede considerar a la crisis como momento oportuno y único para **explayar la creatividad y la innovación** (para el siguiente desarrollo nos basamos en M. Dobry, quien a su vez se basa en el concepto de "hábitus" de Pierre Bourdieu (Dobry, cap. 7) Generalmente se considera que las épocas críticas son las ideales para explayar la creatividad y la innovación; "... abrir a los individuos espacios de elección más amplios que los que tienen

en contextos rutinizados o estables." Para Dobry no siempre se corrobora esto:

"...una de las modalidades -sin duda la más importante- por las que el pasado de una sociedad, lo que ha sido y las experiencias que ha conocido tienden a persistir e incluso modelar las percepciones y los comportamientos de los actores en los precisos momentos en los que el mundo social parece derrumbarse en torno a ellos. (...) (consiste en la) regresión hacia los hábitos (...) (es una) forma de supervivencia del pasado (...) la inercia particular de los sistemas de disposiciones interiorizados por los individuos."

De acuerdo con Dobry: "Lo mejor que caracteriza al hábitos (...) (son) esquemas de percepción, de apreciación y de acción que el individuo interioriza o, más exactamente incorpora de forma duradera en el curso de su confrontación diaria con el mundo social.". Entonces, el hábitos pervive en cierta forma, pero al mismo tiempo Dobry nos advierte que no hay que tener una visión dicotómica sobre los hechos que se reduzca a "repetición simple y pura de la rutina que se ha interiorizado" versus "el surgimiento repentino y misterioso, ex nihilo, de la innovación". Siempre el hábitos está presente en la medida que sea adecuado para resolver la crisis. Al producirse esta, la primera reacción de los individuos es aferrarse más al hábitos. No buscan innovación, sino que buscan profundizar experiencias, tácticas, etc., pasadas. Sólo cuando el peso de los hechos es tal, el hábitos se revela inadecuado y estamos frente a una coyuntura favorable a la instauración de nuevas reglas de juego.

Existen algunos desarrollos que abordan específicamente el concepto de crisis en las organizaciones. A partir de los mismos, más ciertos aportes de nuestra parte, nos atrevemos a

construir un cuadro de doble entrada para esquematizar los distintos significados que asume el concepto de crisis.

Cuadro 1

		<u>Tiempo</u>	
		no hay tiempo	hay tiempo
<u>Capacidad de manejo de la situación</u>	inmanejable	© Etkin/ Schvarstein 1. Crisis (catástrofe) © Fink	3. Estructuras de gestión ineficientes © Equipo D.V.E. © Etkin/ Schvarstein (crisis)
	manejable	2. Ajuste	4. Rutina (no hay crisis)

Presentamos dos variables; capacidad de manejo de la situación y tiempo; la conjunción de estas variables, generan cuatro situaciones puras reflejadas en los extremos del cuadro. A medida que nos acercamos al centro del cuadro estas situaciones pierden sus rasgos característicos convirtiéndose en situaciones grises.

En el cuadrante 4 no existe crisis, se da una situación rutinaria, lo que en otros términos implica una situación de previsibilidad total.

En la cuadrante 2 se impone la necesidad de realizar un mero ajuste o reforma de aquellas estructuras encargadas de mantener la supervivencia de la organización.

En el cuadrante 3 encontramos la existencia de ciertos

elementos; la calidad de previsibilidad de una crisis, esto quiere

decir que si hago las oportunas y profundas modificaciones en las estructuras que se encargan de mantener vigente a la organización, entonces la crisis puede aventarse. Además, dispongo del tiempo para hacerlo. En este cuadrante encontramos el concepto de crisis que desarrollan Etkin y Schvarstein³. Reparando en el subrayado de la nota al pie n°3 (que es nuestro) lo representamos con un punto, señalando que la conceptualización de Etkin y Schvarstein se encuentra cercana al centro del cuadro, en una zona gris que lo coloca en el límite con el cuadrante que responde al concepto de ajuste. Mas aún, estos autores se alejarían de lo que nosotros entendemos por crisis cuando afirman que "Los estados de crisis pueden desarrollarse de muy diversas maneras. Los estados pueden ser reabsorbidos, reflejarse sobre las funciones del sistema, mantenerse latentes y crecer para convertirse en colapsos organizacionales." (Etkin y Schvarstein, pág. 138; el subrayado es nuestro) (más adelante, esta afirmación quedará clara para el lector).

En el cuadrante 1 las estructuras que mantienen a la organización no pueden dar respuesta al desafío que implica una situación totalmente imprevista y además, no hay casi tiempo disponible para realizar modificaciones que reviertan la situación, que se corresponde a lo que Etkin y Schvarstein denominan catástrofe; "Cuando las crisis se realimentan y crecen, constituyen la primera fase de una catástrofe o bien de un colapso no recuperable para la organización. (...) Hay una discontinuidad, y una vez superada la situación puede observarse que ha ocurrido un salto cualitativo. La cuestión en la catástrofe se plantea en el plano de la supervivencia del conjunto. Se observa una súbita

³"El estado de crisis es un concepto que se aplica para describir una de las fuentes del llamado cambio evolutivo o estable. En este caso, se sostiene que las estructuras sufren desajustes transitorios, pero sus efectos son absorbidos por el propio sistema. Estos cambios no significan variaciones en el orden prevaleciente. En las crisis hay efectos transitorios y sobre ellos actúan los mecanismos internos de regulación, para devolver a sus valores normales las variables críticas que han sido afectadas. (...) Una vez presentada la crisis es factible predecible su finalización, y es posible calificarlas. A priori se conoce sólo la probabilidad de ocurrencia, pero no la forma que vaya a adoptar, ni la intensidad que presentará." (Etkin y Schvarstein pág. 137).

aceleración, un salto en los tiempos y en el ritmo normal de los acontecimientos." (Etkin y Schvarstein, pág. 140 y 141).

En este caso, nuestro punto imaginario se encuentra en la esquina izquierda superior del cuadrante 1. Cabe destacar que aún en esta situaciones la organización (o el sistema) tiene posibilidad de supervivencia. Si la crisis termina con la organización, deja de ser crisis para convertirse en colapso.

Un sugestivo título es "Cómo Sanear una Empresa en Crisis" (Equipo DVE). Sin embargo, el equipo DVE trata a la crisis de una manera muy restrictiva. Se concentra en un único indicador para determinar si una organización productiva (una empresa) se encuentra en crisis; su capacidad de generar beneficios económicos. Además, su concepción de crisis la hacen análoga al concepto de salud/enfermedad⁴, quitándole su carácter de imprevisibilidad y otorgándole un rasgo de desarrollo gradual. Más aún, la posibilidad de salir de la enfermedad/crisis está dada por el uso combinado, por un lado, de una serie de herramientas de acción más o menos inmediatas⁵ tendientes a neutralizar situaciones críticas, y conjuntamente, por el otro lado, con el uso de algunas herramientas que buscan "manejar" y planear el cambio⁶. El objetivo final de tales herramientas consiste en generar beneficios y liquidez en el menor plazo posible, exclusivamente.

Representamos la anterior concepción de crisis con un punto que se encuentra en el centro del cuadrante 3, levemente corrido hacia el cuadrante 1.

⁴"La crisis no sólo es el colapso final de una empresa, sino también aquellos estados de 'enfermedad' o de 'vida poco saludable', que a la corta o a la larga pueden conducirlo al citado final o cuando menos a un bajo nivel de éxito." (Equipo DVE, pág. 30).

⁵Especialmente los capítulos "Medidas de Urgencia" y "Desarrollo de un Sistema de Alerta".

⁶Especialmente los capítulos "Plan de Viabilidad" y "La gestión del Cambio".

Por último, tenemos la conceptualización de crisis de Fink; "A crisis is an unstable time or state of affairs in which a decisive change is impending -either one with the distinct possibility of a highly undesirable outcome or one with the distinct possibility of a highly desirable and extremely positive outcome. It is usually a 50-50 proposition, but you can improve the odds (...) Contrary to popular belief, a crisis, is not necessarily bad. It is merely characterized by a certain degree of risk and uncertainty (...) Crisis management -planning for a crisis, a turning point- is the art of removing much of the risk and uncertainty to allow you to achieve more control over your own destiny". (Fink, pág. 15).

De los párrafos citados más arriba se puede inferir que este autor entiende a la crisis como una situación decisiva, pero al existir cierta posibilidad de generar un plan contra las crisis, éstas adquieren cierto grado de previsibilidad. Se produce acá una paradoja; si la incertidumbre (uncertainty) es nuclear en el concepto de crisis, ¿qué espacio queda a la posibilidad de planificar su desarrollo e incluso su control? Podemos ubicar a Fink -a partir de sus conceptualizaciones sobre lo que es una crisis ⁷- en el cuadrante 3; pero si tenemos en cuenta los casos que considera críticos (Three Mile Island Crisis, The Johnson & Johnson/Tylenol Crisis, entre otros), cabe situarlo en el cuadrante 1, lindando con el cuadrante 3.

Finalmente existe otra forma de concebir a la crisis que consideramos especialmente paradójica. Nos estamos refiriendo a lo que denominamos **crisis como continuidad**. Esta concepción de crisis surge precisamente del uso abusivo de la palabra crisis. Como bien se ha señalado:

⁷Véase caps. 3, 5, 6, 7, 9, 10 y 11.

"La creciente difusión de crisis o 'estados de crisis' en todos los órdenes de la sociedad contemporánea han devaluado el sentido de excepcionalidad. [...] De crisis económica se ha pasado a formular economía de crisis, de crisis social a la sociedad en crisis, de crisis política a política de crisis." ⁸ (el subrayado es nuestro)

La crisis es concebida como un estado constante (además, cuando no se la exagera en forma deliberada con fines ideológicos, propágandistas y alarmistas). Otra característica de esta conceptualización es considerar que existen crisis "latentes", no manifiestas o no descubiertas aún por los actores. Desde nuestra perspectiva, sin embargo, estos desarrollos carecen de utilidad. Valgan algunos pocos comentarios generales. En un enfoque centrado en la organización lo que define a la crisis (no estamos profundizando aún) como su rasgo principal, es su carácter coyuntural; "... hay crisis cuando percibimos una cierta ruptura, una especial excepcionalidad, una alteración de la estabilidad y del equilibrio y una sensación de desfase e incontinencia." ⁹ (subrayamos "percibimos" para evidenciar el carácter subjetivo y centrado en el actor).

Consideramos que ahí en donde la crisis se institucionaliza, se cristaliza, deja de haber crisis. Lo que ha sucedido en tal caso ⁴ es que los hombres se han adaptado a esa circunstancia (no debemos subestimar la gran capacidad de adaptabilidad del hombre). A partir del momento en donde el hombre se adapta a una determinada circunstancia, entonces, deja de haber crisis. Una crisis nunca puede ser perpetua, esta se extenderá en el tiempo hasta el momento en que destruye al ente sobre el que actúa. Esta conceptualización paradójica de la crisis-continuidad se condice en alguna medida con los postulados de la post-

⁸Concepto desarrollado por el Dr. Angel Petriella en Seminario de posgrado "Organizaciones Fenómeno Social Complejo" - UBA - (1er. semestre del 1993)

⁹Ibid.

modernidad. También algunos historiadores utilizan este concepto en sentido tan laxo que llegan a conceptualizar crisis de varios cientos de años de duración. Obviamente, esto también se opone al carácter coyuntural que le atribuimos a la crisis. Por otra parte, estas visiones tienden a resaltar un enfoque "global", que tiende a destacar la crisis como un fenómeno complejo al que el observador externo tiene un acceso privilegiado. Este patrón de análisis (más allá de sus muchas virtudes) se ha mostrado ineficaz para promover el desarrollo de una visión de la crisis útil para los actores en juego. Resulta necesario, por ende, intentar un camino alternativo, directamente vinculado con la lógica de la toma de decisiones.

3: El Marco Conceptual:

A continuación, nos abocamos al tema que nos preocupa. Desarrollaremos un marco conceptual que nos permite definir qué es una crisis. Posteriormente, como esfuerzo preliminar para elaborar estrategias que nos permitan manejar una crisis, nos ocuparemos del proceso decisorio en momentos críticos.

Nuestro marco conceptual está asentado sobre ciertos presupuestos que son necesarios explorar en primer término. Siempre la elección de *presupuestos* implica transitar por el mundo de la metateoría¹⁰.

No es el objetivo de este trabajo ahondar en el desarrollo de la noción de metateoría, sólo queremos señalar que siempre somos conscientes del *presupuesto* que adoptamos. Basta señalar que el presupuesto escogido por nosotros, presentado más adelante, es útil a nuestro proyecto.

3.1 Presupuestos

La crisis puede ser abordada desde dos perspectivas. La pregunta es ¿por qué dos perspectivas? Básicamente nos guiamos por M. Beltrán (Beltrán, pág. 2) para quien no existe una sola

¹⁰ Cuando hablamos de metateoría estamos haciendo referencia a que "Las teorías ...son generadas tanto por los procesos no fácticos o no empíricos que preceden al contacto científico con el mundo real como por la estructura de este 'mundo real'. Con procesos no fácticos me refiero a cosas tales como los dogmas universitarios, la socialización intelectual y la especulación imaginativa del científico, que está basada tanto en su fantasía personal como en la realidad externa. Llamaré elemento apriorístico a la parte no empírica de la ciencia. Este elemento no depende de las observaciones sino de las tradiciones. ... La sociología es una ciencia social empírica, comprometida con la verificación rigurosa, con los datos, con la disciplina de la verificación. No obstante, estas actividades científicas se desarrollan, a mi entender, dentro de tradiciones que se dan por sentadas y no están sometidas a una evaluación estrictamente empíricas. ... La mayoría de (los) debates contemporáneos ignoran el nivel no empírico más general de todos. Lo llamaré el nivel de las "presuposiciones". ... Con presuposiciones me refiero a los supuestos más generales de cada sociólogo en su enfrentamiento con la realidad." (Alexander, págs. 15, 16 y 18) (el subrayado es nuestro).

sociología, sino sociologías que pueden ser agrupadas dicotómicamente entre aquellas sociologías que tienen como modelo de ciencia a las ciencias de la naturaleza (o positivismo, podríamos decir) y aquellas que rechazan tal posibilidad. E. Durkheim, exponente del positivismo, tenía como proyecto "forjar la unidad de las ciencias sociales" (o culturales) sobre bases positivistas. En esto Durkheim fue heredero de la idea comteana acerca de la esencial unidad del saber científico, del cual la sociología era la última ciencia en emerger, como pináculo del dominio cognitivo del mundo por el hombre." (Bottomore y Nisbet, pág. 219)¹¹. Desde esta postura, existe un "observador" externo a la organización capaz de definir cuando ésta se encuentra en crisis. Nosotros desechamos tal postura porque consideramos que dicho observador no puede definir la existencia de una crisis de manera objetiva; sus desarrollos siempre serán susceptibles de ser discutidos.

La segunda perspectiva a la que aludimos sostiene la no existencia de la objetividad en la Teoría Social. Nosotros adherimos a la postura que rechaza los presupuestos del positivismo: el saber social no está, ni es susceptible de estar unificado, por tal razón, no nos podemos remitir a un conocimiento "objetivo", tal como lo postula el positivismo. Nosotros coincidimos con Giddens y Turner, para quienes: "toda definición de la teoría social está abocada a suscitar controversia. ...el lector que busque un consenso acerca de las metas de la teoría social se sentirá decepcionado. Pues esta falta de consenso, ... puede ser inherente a la naturaleza de la ciencia social. En último extremo, la cuestión de si puede haber un marco unificado, o si quiera un acuerdo sobre sus intereses básicos, está ella misma sujeta a discusión." (Giddens y Turner, pág. 8)¹². Tal

¹¹El subrayado es nuestro.

¹²No es oportuno desarrollar esta discusión en este espacio, pero si consideramos apropiado citar a Giddens y Turner brevemente para clarificar desde qué postura realizamos nuestras consideraciones sobre la crisis. A partir de la Segunda Guerra Mundial predominaba lo que "... Neurath denominaba 'ciencia unificada'; de

postura se concentra más en el sujeto y en su "comprensión" de la realidad social que lo rodea, que en la observación "objetiva" de la realidad (propia del positivismo). Es el sujeto quien "vive la experiencia" de una crisis y obra en consecuencia. Nos queremos escapar del punto de vista anterior (pero sin soslayar que el sistema o una organización es vivida como un "objeto" que impone condiciones limitantes "objetivas", lo que luego denominaremos "parámetros"). Habermas pone de manifiesto la existencia de las dimensiones 'objetiva' y 'subjetiva' de la crisis:

"A las ciencias sociales se le propone hoy un concepto de crisis delineado según la teoría de sistemas. Las crisis surgen cuando la estructura de un sistema de sociedad admite menos posibilidades de resolver problemas que las requeridas para su conservación. (...) Es manifiesto que dentro de la orientación objetivista de la teoría de sistemas es imposible discernir el campo de tolerancia dentro del cual pueden oscilar los patrones de normalidad de un sistema social sin que este sea amenazado críticamente su patrimonio o pierda su identidad. No se representa a los sistemas como sujetos; pero sólo estos,

acuerdo con dicha idea, no había diferencias lógicas fundamentales entre las ciencias naturales y las ciencias sociales. Pues si la ciencia en general se guía por un único cuerpo de principios, los científicos sociales no tienen más que examinar los fundamentos lógicos de la ciencia natural para explicar la naturaleza de su propia empresa. ... Las cuestiones relativas a la 'interpretación' se reprimieron en dos aspectos. Por un lado, la ciencia natural no se consideraba una empresa interpretativa en ningún sentido fundamental, pues se suponía que su objetivo primordial era la formulación de leyes o sistemas de leyes; por otro; el significado de las teorías y conceptos se consideraba directamente vinculado a las observaciones empíricas. ... En consecuencia, la noción de *Verstehen*, recibió escasa atención. Sin embargo, a lo largo de las dos últimas décadas ha tenido un cambio espectacular. Dentro de la filosofía de la ciencia natural, el dominio del empirismo lógico ha declinado ante los ataques de escritores tales como Khun, Toulmin, Lakatos y Hesse. En su lugar ha surgido una 'nueva filosofía de la ciencia' que desecha muchos supuestos de los puntos de vista precedentes. Resumiendo, ... en ella se rechaza la idea de que puede haber observaciones teóricamente neutrales; ya no se canonizan como ideal supremo de la investigación científica los sistemas de leyes conectados de forma deductiva: pero lo más importante es que la ciencia se considera como una empresa interpretativa, de modo que los problemas de significado, comunicación y traducción adquieren una relevancia inmediata para las teorías científicas. ... El resultado de tales cambios ha sido la proliferación de enfoques del pensamiento teórico." (Giddens y Turner, págs. 9 y 10) (el subrayado es nuestro).

como enseña el lenguaje usual precientífico pueden verse envueltos en crisis. Sólo cuando los miembros de la sociedad 'experimentan' los cambios de estructura como críticos para el patrimonio sistémico y sienten amenazadas su identidad social, podemos hablar de crisis. (...) Una sociedad no se encuentra en crisis por el solo hecho de que sus miembros lo digan, y siempre que lo dicen. (...) Los procesos de crisis deben su objetividad a las circunstancias de generarse en problemas de autogobierno no resueltos." (Habermas, [1975] págs. 16, 17 y 18).¹³

Otro autor que se vuelca hacia la dimensión subjetiva de la crisis es René Thom (en forma más pronunciada que Habermas, quien más bien guarda una postura de síntesis):

"El carácter extremadamente discreto, fluctuante, de las manifestaciones exteriores del estado de crisis revela que no debe buscarse una definición formal de la crisis en el nivel morfológico. Porque una crisis puede abortar, puede ser reabsorbida sin dejar ningún rastro, sin provocar ningún cambio manifiesto. Es decir que la crisis debe definirse en otro nivel: el de la subjetividad. [...] Plantearemos, pues, en principio, que la crisis conlleva siempre un elemento subjetivo que solamente puede aparecer en un ser dotado de conciencia. [...] Podemos pues proponer como definición: se halla en crisis todo sujeto cuyo estado, que se manifiesta en un debilitamiento aparentemente inmotivado de sus mecanismos de regulación, es percibido por el propio sujeto como una amenaza a su existencia." (Thom, págs. 68, 69 y 74).

El conceder una posición central al sujeto es lo que nos permite luego elaborar estrategias de manejo de la crisis. Y más específicamente aún, "nos concentraremos en el sujeto o actor,

¹³El subrayado y la negrita son nuestros.

como lo denominaremos desde ahora, en tanto asume el rol de decisor.

Entonces, asumimos la existencia de un decisor (D) como "centro del universo" alrededor del cual giran todas las cosas. Este D es una "partícula" en el sentido de que es una unidad indivisible, dotada de racionalidad (aunque discutamos sus límites) (James G. March, págs. 143-170.) y voluntad (aunque no siempre muy definida). El D puede hacer una lectura determinada de la situación crítica de la organización en la cual se encuentre inserto. Nuestro esfuerzo se orienta a desarrollar un marco conceptual a partir del cual no observaremos a la organización "desde afuera", sino desde el mismo actor decisonal. La clave para ello radica en entender que el observador teórico debe centrarse en la posición de D para analizar la organización. No importa la crisis como crisis de sistema (típico problema presente en las posturas "objetivistas", sistémicas o "macro"), sino como crisis afectando al D:

Aclarado ya desde qué punto de vista hablamos, podemos abocarnos a nuestro tema. Pero necesitamos desarrollar previamente algunos conceptos que nos serán de utilidad luego. Para comenzar, afirmamos que todo actor sumergido en una organización se encontrará en épocas de crisis permanentemente con limitaciones de distinto tipo: los parámetros.

3.2 Los parámetros

Los parámetros son, en la teoría de la racionalidad, aquellas variables que el actor (D) percibe (con mayor o menor claridad) como enmarcando y condicionando su acción (en términos de viabilidad o de resultados). De aquí proviene el concepto de

"racionalidad paramétrica". Aquí también los llamaremos "variables contextuales" porque la idea gráfica la externalidad de estos factores con referencia a la unidad D.

Estos parámetros pueden ser vistos por D como potencialmente modificables o no modificables. Llamamos **estructuras** al conjunto de los primeros y **ambiente** al de los segundos. En función del análisis anterior, es necesario enfatizar que la distinción no es "objetiva" (determinada por el observador externo) sino subjetiva, según las percepciones de D. Entonces, "lo estructural" son aquellos parámetros que limitan las oportunidades de los actores, pero que sin embargo pueden ser modificados (parcial o enteramente) por una o varias decisiones del D. Algunos ejemplos: la tecnología, un organigrama. etc.,.

La pregunta obvia que cabe hacerse es: si el actor percibe las variables "estructurales" como más o menos modificables, ¿por qué las asume como parámetros, es decir como constantes que condicionan su decisión? La respuesta es sencilla: la evaluación de todos los factores modificables en un momento $t(x)$ conduciría a D a un proceso regresivo de incertidumbre infinita (nos estamos acordando de Berger y Luckmann, especialmente el cap. 2, punto 1; Institucionalización). Por lo tanto, D intentará evitar toda reevaluación de las estructuras a menos que sea claramente evidente la necesidad de una reformulación estructural. De otro modo no podría tomar ninguna decisión porque antes se embarcaría en una cadena infinita de decisiones previas.

Es por ello que lo estructural pauta "rutinas"¹⁴ a las cuales los actores se atienen para tomar las decisiones. El sistema de decisiones que de esto se deriva tiene como

¹⁴Concepto que proviene de las sociologías comprensivas y que hace referencia al conjunto de acciones repetitivas que realizan los sujetos sin cuestionárselas a cada momento, ya que estas están así estipuladas y resultan útiles.

consecuencia organizar a la realidad de la organización pertinente. Existe "orden" en la realidad de la organización.

En el otro extremo se hallan los parámetros que constituyen el "ambiente". El D se mueve en un ambiente que afecta las oportunidades de realizar sus deseos¹⁵. Debe obtener información sobre el ambiente, para poder optimizar sus propios recursos. De este modo, podemos definir como ambiente al conjunto de variables contextuales cuyos cambios no dependen del D (o al menos no dependen solamente del D).

La distinción entre parámetros ambientales y estructurales es, por supuesto, netamente analítica. Es posible encontrar infinidad de ejemplos (potencialmente todos los ejemplos del mundo real) que caen en un punto intermedio: el D los percibe como parcialmente modificables de acuerdo a su voluntad, pero independientes en cierta medida. Sin embargo, esta realidad no afectaría la distinción analítica. Empíricamente, el límite conceptual debe asumirse como difuso y gradual. Teóricamente, este límite estaría dado por cuál de los dos factores pesa más en la percepción del parámetro. Digamos que D percibe algunos parámetros como predominantemente manipulables y otros como predominantemente inmanejables. En los primeros casos, D aprecia que puede introducir modificaciones voluntarias con efectos básicamente predecibles (por ejemplo, la conducta de un subordinado), manteniendo el proceso bajo control. Estos casos, entonces, caerían dentro del campo estructural. Con respecto a los segundos, en cambio, D estima que puede "afectar" estos parámetros, pero no

¹⁵La idea está inspirada en Jon Elster: "Una manera simple de explicar una acción es verla como el producto final de dos operaciones sucesivas de filtración. Empezamos con un conjunto grande de todas las acciones abstractamente posible que puede realizar un individuo. El primer filtro está compuesto por todas las restricciones físicas, económicas, legales y psicológicas que enfrenta el individuo. Las acciones coherente con ese conjunto de restricciones forman su conjunto de oportunidad. El segundo filtro es un mecanismo que determina qué acción que está dentro del conjunto de oportunidad será realizada realmente. (...) En esta perspectivas las acciones son explicadas por las oportunidades y los deseos, por lo que la gente puede hacer y por lo que la gente desea hacer." (Elster, [1990] págs. 23 y 24.)

controlar su comportamiento. La conducta de un competidor es un ejemplo de este tipo. Estos parámetros pertenecen al ambiente, y conducen directamente al concepto de "racionalidad estratégica", cuando representan las conductas de otros Ds. De este modo, podría establecerse analíticamente el límite conceptual en un punto matemático fijado por la proporción entre el nivel de (supuesto) control del parámetro y el nivel de (supuesto) descontrol del parámetro por parte de D. Para todo valor menor que 1 hablaríamos de ambiente. Para todo valor mayor, de estructuras. Ni falta hace decir que los parámetros que son contextuales hoy, pueden dejar de serlo mañana, y los parámetros ambientales de hoy, pueden convertirse en estructurales en el futuro.

Sobre la base de estos criterios, puede definirse un **escenario** como la situación conjunta de un "set" de variables contextuales (estructurales y/o ambientales) para un momento $t(x)$.

Tal escenario hay que contextualizarlo dentro de una **arena**. Utilizamos este concepto para referirnos al conjunto de interacciones entre diversos Ds. Una arena puede constituir a un parámetro, ya sea estructural o ambiental (un mercado es una arena y puede ser un parámetro también). Además, la arena puede ser entendida como un subsistema de, por ejemplo, una organización, que intercambia insumos y productos con los otros subsistemas. Sin embargo, para que este concepto nos reporte más utilidad hay que complejizarlo un poco: dentro de la arena se encuentran canales por los cuales circulan información, recursos, bienes simbólicos, etc. El límite entre una arena y otra (límite conceptual) está dado por la densidad de flujos. Dentro de la arena, la densidad del flujo es más elevada que la densidad de los flujos que se encuentran en el límite de una arena con otra. En otros términos, hay mayor cantidad de canales al interior de la arena que canales que se comunican con el exterior, o lo que es lo mismo, ahí donde la densidad de canales es baja, estamos ante la presencia de una frontera de una arena.

A diferencia de un escenario (que se define para un $t(x)$), una arena se concibe como el resultado de un proceso. Podría decirse que una arena es la configuración interactiva de un escenario a lo largo del tiempo.

3.3 La evaluación subjetiva de los parámetros

Por último es necesario hacer una nueva distinción de importancia que alude a la configuración simbólica de los parámetros. Existen una serie de parámetros que no tienen entidad material, y son meramente de tipo simbólico. El conjunto de ellos sería lo que conocemos como "cultura". La cultura implica el conjunto de pautas normativas, legítimamente fundadas (así lo consideran los actores) que estos tienen en cuenta cuando toman sus decisiones. Qué es lo bueno y qué es lo malo. Qué se debe hacer y qué no.

Tendemos a suponer que estos parámetros son estables, en la medida en que la cultura denota características de perdurabilidad. En este sentido, dado que D asume sus normas como algo "establecido" (inmodificable) deberíamos considerar estos parámetros como parte del ambiente en términos simbólicos. Esto es razonable, porque D asume las normas como algo externo a él, algo que lo condiciona.

Existen, sin embargo, aspectos culturales claramente estructurales. Por ejemplo, las normas "técnicas" (Nino, cap. 1) que proponen medios para alcanzar fines. Ellos son percibidos por D como un parámetro altamente modificable, en algunas circunstancias.

Un problema final tiene que ver con la correspondencia entre las normas en D y las normas asumidas por los otros Ds que configuran su ambiente. En principio, la cultura se asemeja a una tabla de reglas que todos respetan por alguna razón (esto nos habla de un "consenso", aunque este término es tramposo). No podemos saber si D actúa creyendo en las normas, si actúa por temor a la sanción que proviene al violarla, porque la norma le reporta algún beneficio, o por varios motivos a la vez. Lo cierto es que en la medida que D se ciñe a estos parámetros simbólicos, sus decisiones serán racionales en términos "comunicativos" (Habermas, [1987]), es decir, "razonables" para los demás. En caso contrario, los otros Ds situados en el ambiente percibirán la acción como "carente de sentido".

Este último aspecto nos marca que una de las características más importante de la cultura es que establece qué es lo "normal" (lo esperable) para D. Así, no sólo establece la normalidad con referencia a las conductas ajenas (introduciendo el concepto habermasiano de "racionalidad comunicativa"), sino también con referencia al resto de los parámetros. Existe cierto margen "normal" de oscilación para los parámetros que D puede aceptar desde su cultura. Por ejemplo, puede esperar la traición de un enemigo. Pero no la de un amigo. Cuando los parámetros se alteran más allá de lo "normal", y en tanto esta alteración afecte (subjetivamente) a D, se configura una situación de crisis.

De tal forma, si articulamos los conceptos vertidos más arriba, se pone de manifiesto que sobre todo proceso decisorio pesan dos contextos; uno **relacional**, esto es, la forma en que interactúan los Ds., teniendo en cuenta que están contextualizados a su vez por las rutinas, las culturas, etc.; y otro contexto **estructural**, o sea, todos los objetos que están -o pueden estar- a disposición de los decisores. Sin embargo, de acuerdo a lo

desarrollado hasta ahora, estos conceptos parecen superponerse si no hacemos la siguiente desagregación:

La dimensión **relacional** debe considerarse como **estructural** cuando las conductas de los demás Ds. pueden ser controladas por el D en cuestión (por ejemplo, en el caso de sus subordinados), o bien como parte del **ambiente** cuando los otros actores se mueven en forma autónoma (por ejemplo, una huelga). Esta distinción entre parámetros relacionales, culturales y materiales cortaría a la esbozada anteriormente entre "ambiente" y "estructura". Por lo tanto, desarrollamos el siguiente cuadro para contemplar todas las posibilidades:

PARÁMETROS:

	<u>MATERIALES</u>	<u>RELACIONALES</u>	<u>CULTURALES</u>
<u>ESTRUCTURALES</u>	1 [PEM]	2 [PER]	3 [PEC]
<u>AMBIENTALES</u>	4 [PAM]	5 [PAR]	6 [PAC]

Todo decisor se enfrenta por lo tanto con seis tipos de parámetros a ser evaluados. El concepto de parámetro es altamente abstracto, pero puede asumir distintos **referentes** que se encuentran en la realidad. Estos referentes son los que se le presentan al D. "observador" y que serán ponderados para determinar qué grado de restricción le representan. Veamos algunos ejemplos:

Parámetros Estructural Materiales:

- la tecnología.
- un organigrama disfuncional.
- regulaciones jurídicas (que pueden transformarse en un

- parámetro estructura-relacional si se ejerce lobby).
- corte de provisión de insumos (debido a una guerra en otro país, por ej.)
 - un sistema de información y gestión inadecuado.
 - un mercado agresivamente competitivo.
 - otros.

Parámetros Estructural Relacionales:

- una huelga.
- una coalición opuesta a tomar decisiones extraordinarias (por ej. una burocracia).
- falta de personal capacitado.
- otros.

Parámetros Estructural Culturales:

- estilos de liderazgo tayloristas.
- imposición opuesta a la idiosincrasia de los trabajadores.
- las rutinas.
- otros.

Cada uno de estos referentes-ejemplos se pueden transformar a ambientales (o viceversa), de acuerdo al grado en que sean manipulables.

Los parámetros, obviamente, varían de acuerdo al nivel de análisis dentro del cual actúa el D. Ej: lo que es estructural y/o ambiental para un subgerente, puede variar para un gerente, un presidente, un directorio, una organización, un estado-nación, etc.

Desde ya, esta lista de ejemplos no pretende ser exhaustiva.

Ahora estamos en condiciones de abordar el núcleo de nuestra preocupación y de definir qué es una crisis.

4. Abordando la Crisis

La crisis puede definirse entonces como aquella situación en la que las variables contextuales se han modificado y resulta imposible definir una decisión (cuasi) óptima utilizando los criterios que surgieron a partir de los parámetros normales.

En este sentido podemos identificar tres niveles posibles de crisis. Cada nivel supera e incorpora al anterior. Supongamos que D es una organización:

- El primer nivel puede definirse como crisis de plazos. En esta situación, la organización dispone de planes y rutinas apropiadas para resolver el problema existente (el "desafío" del ambiente), pero la información es recibida demasiado tarde, y no se dispone de tiempo suficiente para movilizar los recursos organizacionales. Poner en marcha las rutinas de la organización significa contar con plazos no disponibles, y por lo tanto el D debe apelar a otras instancias.

- El segundo nivel puede entenderse como una crisis de capacidades. Ella se produce cuando surge algún "problema nuevo" frente al cual la organización no cuenta con rutinas apropiadas. El nivel segundo siempre implica al primero, porque la clave aquí sigue siendo la falta de tiempo. Si D dispusiera de la variable tiempo (t) en forma ilimitada, la organización podría rediagramar sus rutinas para enfrentar el nuevo desafío. La llamada "planificación estratégica" desarrollada por las grandes organizaciones es una forma de maximizar (t), adelantándose a los problemas (cambio en el mercado, etc.,).

- El último nivel, y el más complejo de todos, puede denominarse crisis de incertidumbre. Este caso corresponde a

aquellas situaciones en donde las variables contextuales cambian tan rápidamente que resulta imposible alcanzar un "cuasi-óptimo" satisfactorio para el D. Supongamos que D recopila la información para tomar una decisión $D(x)$ a partir de $t(0)$. Cuando ha procesado todos sus datos, en $t(1)$, la opción es cuasi-óptima si (y sólo si) se mantienen las condiciones iniciales [en $t(0)$]. Por el contrario, si han cambiado las variables contextuales durante el período, entonces la $D(x)$ deja de ser cuasi-óptima. Sería necesario entonces ajustar la información a la situación actual en $t(1)$, pero este proceso se entendería necesariamente hasta $t(2)$. Y, si la crisis demasiado grave, nuevamente la información estaría desactualizada.

El efecto clave de la crisis está no solamente en que crea una imposibilidad estructural de lograr la decisión cuasi-óptima, sino en que también produce efectos psicológicos desestabilizantes en el decisor, por absolutos niveles de incertidumbre.

Recordamos que quien está en crisis no es necesariamente una organización, sino un ente analítico que puede representar una entidad más amplia o más restringida: el D. Una última aclaración que ya estamos en condiciones de realizar. Entendemos a D en un sentido amplio, siendo su especificidad la de ser un actor unificado e indivisible. Una organización podría ser D, pero si la consideramos como un sistema complejo, entonces sería una arena. Es necesario establecer en primer lugar a quien vamos a considerar como D, ya que a partir de esta primera consideración varían luego los parámetros a ser tenidos en cuenta. Si el D en cuestión es un gerente, la organización puede resultarle estructural o ambiental según cuánto la controle. Si el decisor es una organización, entonces serán otras organizaciones las que formaran parte de su contexto. Si el decisor es un jefe de departamento, entonces una gerencia y/o sus subordinados podrán ser entendidos como

parámetros estructurales y/o ambientales. En otros términos, el actor varía según el nivel de análisis que emplearemos, al mismo tiempo, varían los parámetros a ser tenidos en cuenta.

Por último, queremos remarcar que el D se encuentra en una situación "riesgosa" (sobre el concepto de riesgo, nos basamos en Niklas Luhmann (Luhmann, cap. 1) Toda conducta/toma de decisiones implica riesgo, entendiendo por riesgo a aquella decisión que tiene probabilidad de provocar un daño que sería evitable si no se toma dicha decisión. Si la decisión no se toma, no hay probable daño. El concepto que se le opone a "riesgo" es el de "peligro". Hay peligro cuando el daño no proviene de la decisión que puede tomar un decisor sino que proviene del medio ambiente. Esto le lleva decir a Luhmann que:

"Marcar los riesgos permite olvidar los peligros; por el contrario, marcar los peligros permite olvidar las ganancias que se podrían obtener con una decisión riesgosa. En consecuencia, en las sociedades más antiguas, lo que se marca es más bien el peligro, mientras que en la sociedad moderna lo marcado ha sido, hasta hace poco más bien el riesgo. Porque de lo que se trata aquí es siempre de la mejor utilización de las oportunidades." (Luhmann, pág. 68).

Desde ya, hay riesgo cuando quien toma la decisión es consciente de que con ella puede producir/producirse a sí mismo un daño. En una situación crítica, de máxima incertidumbre, en donde el D ve "amenazada" su "identidad social", ante un grave peligro tiene pocas posibilidades. No puede obviar la posibilidad de tomar una decisión, porque puede desaparecer debido al peligro. Entonces, toma una decisión que será altamente riesgosa pero absolutamente necesaria. Necesaria para no desaparecer y muy riesgosa porque tiene ante sí poca información (procesada por

problemas de plazo), rutinas poco útiles y pocas oportunidades ya que las variables contextuales al cambiar tan velozmente, no le permiten realizar diagnósticos. Toda crisis envuelve una situación altamente riesgosa.

5: El proceso decisional en la Crisis

Una crisis consiste en no poder decir "olvidémonos de todo el asunto"
Ley de Murphy.

La variación de estos parámetros produce efectos sobre los Ds. No interesan aquí los efectos psicológicos sobre los individuos, sino los efectos generales sobre el actor como tal (sea organización, clase, grupo o individuo). Desde este punto de vista, rescatamos dos aspectos:

En primer lugar, la crisis fuerza la actividad. El D no elige el momento de actuar estratégicamente, sino que se ve forzado por la circunstancia. En este contexto, la actividad se acelera y suele generarse "un estado deliberativo" en donde se discute y se negocia bajo la presión de los tiempos. El objeto de las discusiones puede consistir en ver como se reconfiguran los parámetros estructurales (después de haber dado el previo paso de indentificarlos).

En segundo lugar, las rutinas (probablemente) se debilitan como consecuencia del punto anterior. Esto puede hacer que se desestructuren los roles y las reglas, y que nuevos actores busquen nuevas posiciones. La crisis parece ser el contexto propicio para la selección natural.

La combinación de los dos puntos anteriores podría conducir al fortalecimiento del liderazgo¹⁶. La multiplicación de

¹⁶Es importante tener en cuenta que en nuestra perspectiva el tema del liderazgo se vuelve imprescindible. Algunos decisores (entendidos como individuos) pueden incluso prorrogar la solución de la crisis con el objeto de obtener posiciones de poder más ventajosas. Intimamente con esto último se relaciona el concepto de "manejo de la incertidumbre" de Crozier y Friedberg (Crozier y Friedberg, ver especialmente el cap. 2). Tema que dejamos pendiente para futuros trabajos.

las interacciones combinada con el debilitamiento de los roles produce una sensación de caos. En este contexto, la crisis parece agudizarse en vez de resolverse, y es probable que los actores busquen retornar al "orden", tal vez, mediante un actor especialmente "virtuoso" para este menester.

Es esencialmente sobre la base de estos criterios que podemos intentar adentrarnos en la elaboración de un **modelo de tratamiento de la crisis**.

5.1 Hacia un modelo de tratamiento de la Crisis

Hasta ahora hemos conceptualizado la crisis en función de dos criterios de base. En primer término, hemos asumido que la crisis debe analizarse en función de las percepciones subjetivas del decisor, y no remitiéndose al comportamiento "objetivo" de ciertas variable externas definidas a priori por el observador. En segundo, la crisis ha quedado definida como un tipo específico de contexto decisional, caracterizado paradójicamente porque inhibe el proceso "normal" de toma de decisiones. En situaciones de crisis el D encuentra inoperantes sus criterios operativos habituales, como consecuencia de la rápida alteración de ciertos parámetros clave.

Ambos criterios no son contradictorios. Por el contrario, nuestro enfoque supone que, en la medida en que el D percibe su contexto como crítico, comprende que sus criterios decisionales normales se han tornado ineficientes. El grado en que esta percepción subjetiva coincida o no con el comportamiento "real" de los parámetros determinará el éxito o fracaso de D y su desempeño frente a los procesos de "selección natural" (entendemos por selección natural la capacidad de supervivencia que tendrá el D,

en función de su desempeño frente a la crisis). Sin embargo, lo que queremos destacar es que la conducta de D (sea este un gerente, una organización, una clase social o un estado) estará, en última instancia, determinada por su evaluación (acertada o no) de la situación.

Frente a este esquema inicial, el problema de la toma de decisiones en contextos de crisis adquiere diferentes dimensiones. Por una parte, es necesario enfrentar la crisis, instrumentar políticas que permitan retornar a una situación decisional con niveles aceptables de incertidumbre y riesgo. En este sentido, la crisis misma pasa a ser el foco excluyente sobre el que se concentra la atención del D. Hasta que la crisis no sea "resuelta", o no se "salga" de ella, no resulta posible regresar en términos aceptables a las actividades de rutina. Se presenta así una situación en la cual el contexto decisional (o escenario) es en sí mismo el objeto de las decisiones instrumentadas por el actor.

A este primer nivel (que podríamos denominar "**nivel de gerenciamiento de la crisis**") se agrega de todas formas una segunda dimensión de actividad. En la medida en que cierto tipo de decisiones "habituales" deben ser tomadas a pesar de la crisis y bajo la presión de su impacto, resulta interesante analizar cuales son las estrategias de que dispone el D para sobrellevar un escenario semejante. Ello implica preguntarse si existen (y, en tal caso, qué forma adoptan) diversas técnicas -conscientes o no- para acomodar las expectativas y los procedimientos institucionalizados en un marco de crisis. Este nivel de desempeño, al que podríamos denominar **nivel de adaptación a la crisis**, no será tratado aquí, si bien merece un estudio detallado. Por el contrario, esta sección se centra en el proceso decisional a través del cual se "enfrenta" y se supera una condición crítica.

Abandonar un escenario crítico significa entonces modificar determinados parámetros esenciales de modo tal de reconfigurar el ambiente para que resulte menos hostil y más predecible. En tal sentido, es oportuno señalar qué distintos tipos de "situaciones de decisión" podemos encontrar. Para esta tarea citamos a Ch. Hermann, quien combinó tres variables que le permiten describir ocho tipos de escenarios (véase cuadro 2).

Cuadro 2

Tipología de Hermann¹⁷

Amplitud de la amenaza	Tiempo disponible para decidir	Grado de anticipación	TIPOS DE SITUACION
grave	reducido	sorpresa	crisis
grave	amplio	sorpresa	innovación
débil	amplio	sorpresa	inercia
débil	reducido	sorpresa	oportunidad
grave	reducido	anticipación	reflexiva
grave	amplio	anticipación	deliberativa
débil	reducido	anticipación	administrativa

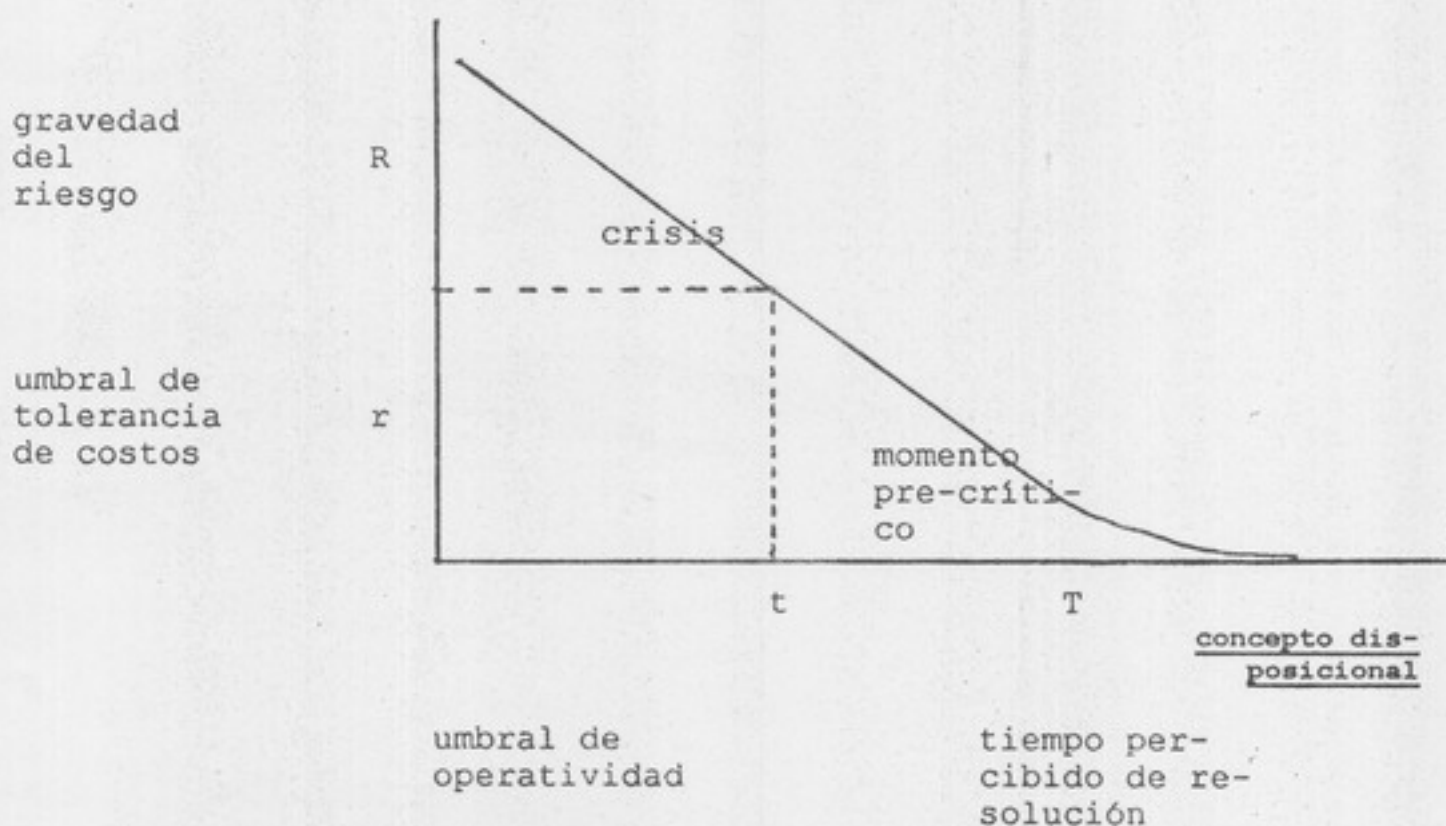
La tipología de contextos decisionales de Hermann sugiere otros escenarios posibles y coincide con la concepción de la crisis desarrolla aquí en dos aspectos fundamentales: a) la crisis implica un alto grado de "amenaza" y riesgo (evaluado aquí en términos subjetivos); y b) el tiempo percibido de resolución es notoriamente acotado. Se incorporan así dos variables claves para

¹⁷este cuadro es citado por M. Dobry (Dobry, pág. 177).

caracterizar el escenario de crisis: la gravedad (percibida) del riesgo y el tiempo (subjettivamente) disponible para enfrentarlo.

La figura 1 muestra esta conceptualización de la crisis en función de un espacio de propiedades determinado por estas dos variables. Cuando el "desafío" trasciende un determinado nivel de amenaza virtual (r) y en la medida en que el tiempo "disponible" se acota, la condición crítica se agudiza. La crisis puede identificarse así como un "concepto disposicional", una variable cuyos valores se incrementan cuando, y en la medida que el riesgo se eleva y el parámetro-tiempo se reduce.

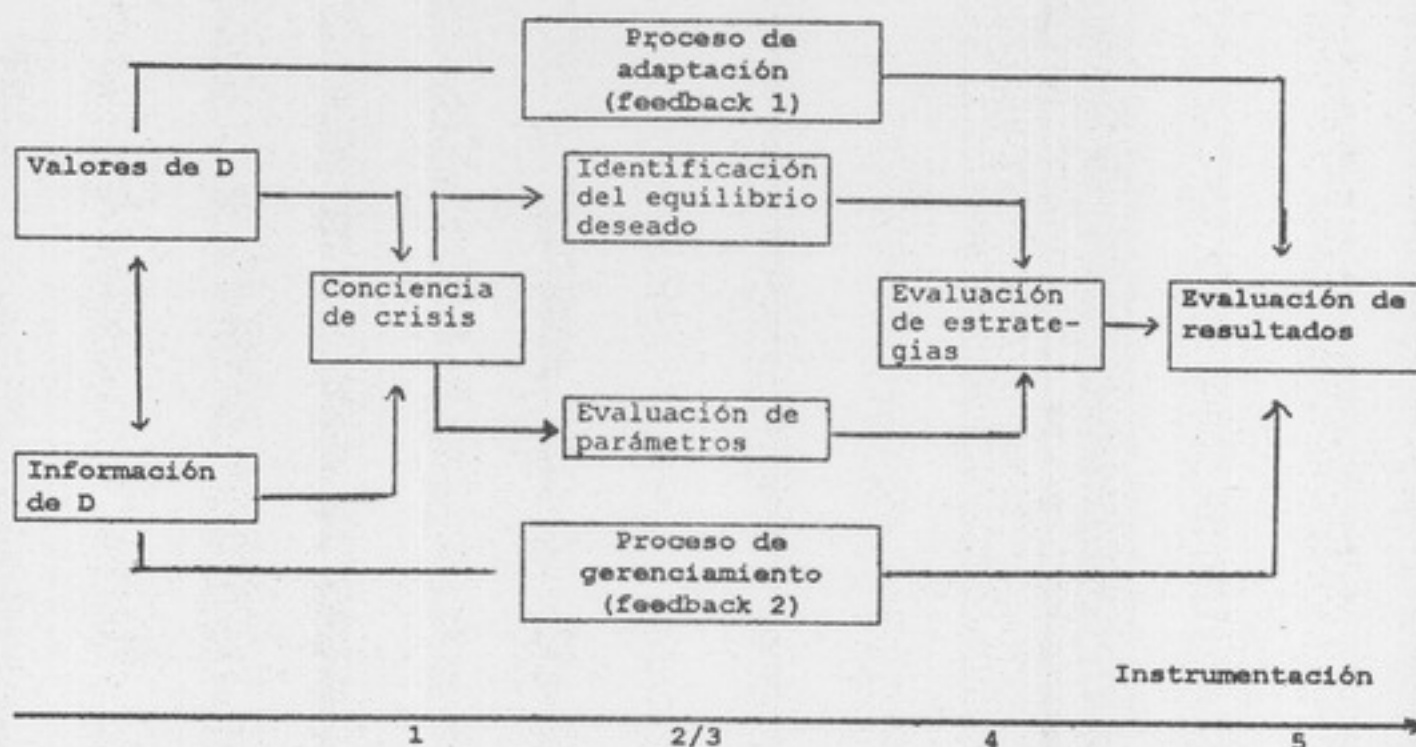
Figura 1. Crisis como concepto disposicional



En la medida en que el riesgo amenaza con imponer costos más allá de un umbral " r ", y el plazo de acción se limita más allá de toda posibilidad de actuar (t) -"crisis de plazo"- se ingresa

en un contexto crítico que se agudiza progresivamente en la medida en que la brecha entre ambas variables se amplía. Esta visión, concordante con, y fundada en, lo desarrollado en la sección previa, pone de manifiesto el hecho de que la crisis, más allá de su naturaleza cualitativa (de plazos, de capacidades y de incertidumbre), presenta diferentes grados de impacto sobre el D, determinados por la razón R/T (riesgo/tiempo).

En función del análisis previo, puede deducirse que toda estrategia decisional para enfrentar la crisis implica cuando menos cinco fases diferenciables. Ante todo, D debe identificar subjetivamente el escenario crítico, de acuerdo con la evolución de determinados parámetros ambientales claves. En segundo término, es necesario que D establezca (explícita o implícitamente) que cambios deberían producirse en dichos parámetros para que la crisis se viera conjurada. Ello explica proyectar la imagen de un "punto de equilibrio" que se ha perdido y al que resulta necesario retomar. Este punto de resolución deseado puede ser diferente del que prevalecía antes de la crisis. De hecho, ya hemos señalado que la crisis puede promover, aunque no siempre lo hace, la innovación. En tercer lugar, D debe realizar una evaluación de los parámetros (ambientales, en tanto desafíos, y estructurales, en tanto recursos), su condición actual y su evolución posible. La cuarta fase se constituye cuando, sobre la base de la información disponible y el objetivo deseado, se evalúan las diversas estrategias de disolución de la crisis. Finalmente, la toma de una decisión (y su consiguiente instrumentación) conduce a una evaluación de resultados que reabre el ciclo. El cuadro siguiente esquematiza el proceso decisional tipo.

Figura 2. Fases de Resolución de la Crisis

El esquema anterior sugiere que existen dos posibles vías de que dispone D para sobrellevar la crisis. La primera consiste en modificar sus propios valores, reacomodando sus deseos y expectativas (**feedback 1**). Ello le permite reestructurar su umbral de tolerancia de costos (r) y adoptar una nueva posición subjetiva frente a los parámetros en juego. A este aspecto nos hemos referido anteriormente como "**adaptación a la crisis**". En contraposición, el "**gerenciamiento de la crisis**" supone un intento por alterar los parámetros ambientales con el objeto de orientarlos en un dirección establecida con arreglo a las preferencias iniciales (**feedback 2**). Por cierto, ambos procesos no son excluyentes, y es posible que, en los hechos, aparezcan combinados en diferentes grados y formas.

Otro aspecto que merece ser considerado en este esquema se vincula con su presentación como un modelo "**cronológico**" de tratamiento de la crisis. Las cinco fases del proceso aparecen

expuestas en una secuencia "óptima", que en los hechos suele desestructurarse. Es importante destacar que las fases analíticamente diferenciadas aquí probablemente se superponen (y se confunden) cuando un actor real enfrenta un problema real. Sin embargo, el hecho de que varias fases sean resueltas en un mismo momento no significa que sea razonable (si bien posible) invertir la secuencia aquí expuesta. La superposición de fases no altera el planteo secuencial, porque simplemente es consecuencia de la baja complejidad del problema o bien de la falta de tiempo del D. Pero una inversión de las fases (por ejemplo al evaluar las estrategias posibles antes que los parámetros en juego) constituye una anomalía en la lógica del tratamiento de la crisis que bien puede consistir como un error clave.

Desarrollamos a continuación, brevemente, las funciones a ser desempeñadas dentro de cada fase:

Evaluación de parámetros[EP]: Consiste en detectar qué referentes de cada parámetro se presentan como **críticos** (de acuerdo a nuestra conceptualización de "crisis"). Dentro de esta fase es necesarios ponderarlos para determinar si son ambientales o estructurales, y además, hay que diagnosticar en qué **estado** está cada parámetro (cuando hablamos de "estado" nos referimos a una "fotografía" del referente en cuestión, en el momento de la observación).

Identificación del equilibrio deseado[IDE]: En esta fase es necesario realizar el "cuadro de futuro" del referente en cuestión; se trata de especificar como tiene que ser ese referente para que deje de ser crítico (en futuro que tiene que ser antes que el plazo límite), qué características y que modalidad debe tener (o si debe desaparecer, o si tiene que ser reemplazado por una instancia que admita grados de libertad -un no parámetro-).

Evaluación de Estrategias [HE]: En esta etapa debemos considerar qué medidas hay que tomar para cerrar la brecha entre la "fotografía" y el "cuadro de futuro". Esta fase es la que nos permite determinar la viabilidad de la futura toma de decisión. No se nos debe escapar el hecho de que pueden presentarse varios parámetros como críticos (y sus respectivos referentes) al mismo tiempo. En tal caso, es necesario hacer una comparación entre todos los referentes teniendo en cuenta sus costos de su transformación (estamos hablando de parámetros estructurales). Los costos de los referentes pueden ser asimilados por la organización si son considerados por separados. Si tomamos los costos totales de todos los parámetros puede ser que superen la posibilidad de ser asimilados por la organización. Bajo tal circunstancia, hay que determinar qué parámetros son los estratégicos para la resolución de la crisis (quedando los otros parámetros sin modificar o transformándolos parcialmente -esto es, quedan a mitad de camino entre la fotografía y el cuadro de futuro-). Estamos frente a un trabajo 'comparativo' (medimos y comparamos), y 'estratégico' (es necesario hacer una escala con todos los parámetros, del más importante al menos. ¿Pero de acuerdo a qué criterio?. Consideramos (aunque por ahora, sin demasiado fundamento) que la meta consiste en reducir la incertidumbre haciendo al ambiente controlable. Las decisiones deben tender a lograr tal objetivo. Tal vez, tal meta no pueda ser alcanzada, habrá que conformarse con que los parámetros se desaceleren para que las rutinas (nuevas o no) puedan asimilarlos -luego de obtenido esto, a lo sumo, podrán marchar a la misma velocidad, manteniendo un plazo límite constante, evitando la reducción del plazo)- de tal modo de mantener a la crisis fuera del horizonte.

Así, un tercer punto relacionado con este modelo es el de su utilidad. El esquema de tratamiento de crisis pretende ser un sistema de interpretación explicativo tanto como evaluativo. Se propone ofrecer un criterio básico que permite describir (bajo la

forma de un proceso típico-ideal) el comportamiento de los actores en escenarios de crisis; pero, a la vez, supone crear una base para posteriores desarrollos de las técnicas óptimas para enfrentar dichos contextos.

6. Conclusiones:

Las páginas que anteceden se han propuesto esencialmente lograr tres objetivos. En primer término, se ha perfilado un marco analítico capaz de identificar al actor (D) como una unidad conceptual en función de la cual se posiciona el observador externo. Ello trasciende la cuestión de las crisis en sí misma, y permite recuperar la subjetividad como un factor de peso en el análisis de todo proceso de toma de decisiones. En segundo lugar, se esbozó una definición del concepto de crisis que combina la percepción de alto riesgo con la sensación de plazos restringidos, y que permitió distinguir entre tres niveles cualitativamente diferenciables. Por último, la descripción en términos de "fases" del proceso de manejo de la crisis, apunta a constituir una base teórica para el estudio de casos, así como para la posterior elaboración de recetas para el tratamiento de situaciones críticas específicas.

De esta forma, nuestra conclusión central sostiene que sólo la actitud teórica que lleva a observar el fenómeno de la crisis desde el actor, es la que permite sentar los fundamentos conceptuales necesarios para diseñar estrategias útiles para enfrentar las condiciones de crisis reales.

Desde este punto de vista el tratamiento de las crisis se transforma en una cuestión de *políticas organizacionales*. En la medida en que se consideran como un actor-decisor, los gerentes con responsabilidad sobre el "manejo de crisis" -o las organizaciones como un todo-, se ven en la necesidad de *definir políticas* (orientaciones generales, estrategias de comunicación, planes de contingencia, etc.) capaces de neutralizar la combinación explosiva de altos riesgos y plazos acotados.

BIBLIOGRAFIA

(entre paréntesis, figura el año de la primera edición)

- ♦ ALEXANDER, Jeffrey C.; "Las teorías Sociológicas" -Desde la Segunda Guerra Mundial Análisis Multidimensional- ; ed. Gedisa, Barcelona, 1989 (1987).
- ♦ BELTRAN, Miguel; "Ciencia Sociología"; ed. Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid, 2da. reim. 1988 (1979).
- ♦ BERGER, P. y LUCKMANN, T.; "La Construcción Social de la Realidad"; ed. Amorrortu, Buenos Aires, 8va. reim. 1986 (1966).
- ♦ BOTTOMORE, T. y NISBET, R.; "Historia del Análisis Sociológico"; ed. Amorrortu, Buenos Aires, 1988 (1978).
- ♦ CROZIER, M. y FRIEDBERG, E.; "El Actor y el Sistema"; ed. Alianza-México, México, 1990 (1977).
- ♦ DOBRY, Michel; "Sociología de las Crisis Políticas"; ed. Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid, 1988 (1986).
- ♦ ELSTER, Jon (de.); "Rational Choice"; ed. New York University Press, New York, 1989.
- ♦ ELSTER, Jon; "Tuercas y Tornillos" (Una Introducción a los conceptos básicos de las Ciencias Sociales); ed. Gedisa, Barcelona, 1990 (1989).
- ♦ EQUIPO de ECONOMISTAS DVE; "Cómo Sanear una Empresa en Crisis"; ed. Editorial De Vecchi, Barcelona, 1991.
- ♦ ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo; "Identidad de las Organizaciones" -Invariancia y Cambio-; ed. Paidós, Buenos Aires, 1992 (1ra. reimp.).
- ♦ FINK, Steve; "Crisis Management"; ed. AMACOM, USA, 1986.
- ♦ GIDDENS, Anthony y TURNER, Jonathan (comps.); "La Teoría Social, Hoy"; ed. Alianza, Madrid, 1990 (1987).
- ♦ HABERMAS, Jurguen; "Problemas de Legitimación en el Capitalismo Tardío"; ed. Amorrortu, Buenos Aires, 1975 (1973).
- ♦ HABERMAS, Jurguen; "Teoría de la Acción Comunicativa", ed. Taurus, Madrid, 1987 (1981).
- ♦ LUHMANN, Niklas; "Sociología del Riesgo"; ed. Univ. Iberoamericana/Univ. de Guadalajara, México, 1992 (1991).

- ♦ MACK, Raymond y SNYDER, Richard C.; "El Análisis del Conflicto Social", ed. Nueva Visión, Buenos Aires, 1974 (1956).
- ♦ MARCH, James G.; 'Bounded Rationality, Ambiguity and Engineering of Choice' en "Rational Choice" de Elster (ed.).
- ♦ MARCH, James G. y SIMON, H. A.; "Teoría de la Organización"; ed. Ariel, Barcelona, 1987.
- ♦ MINTZBERG, Henry; "El Poder en la Organización"; ed. Ariel, Barcelona, 1992 (1983).
- ♦ MORGAN, Gareth; "Imágenes de la Organización"; ed. Ra-Ma, España, 1990.
- ♦ MORIN, Edgar (comp.); "El Concepto de Crisis"; Ediciones Megalópolis, Buenos Aires, 1979 (1976).
- ♦ NINO, Carlos; "Un País al Margen de la Ley"; ed. Buenos Aires, Buenos Aires, 1992.
- ♦ PFEFFER, Jeffrey; "El Poder en las Organizaciones"; ed. McGraw-Hill, Barcelona, 1993 (1992).
- ♦ THOM, René; 'Crisis y Catástrofe' en el "Concepto de Crisis" de Morin (comp.).

Resumen:

El no asumir los vertiginosos cambios en la época actual, lleva a que se presenten distintas situaciones de crisis en numerosas y muy variadas organizaciones. En el presente trabajo se desarrolla una definición que permite *entender el fenómeno de las crisis en las organizaciones*.

Se parte del presupuesto de que es necesario conceder una posición central al sujeto (actor-decisor); los autores señalan que "nuestro esfuerzo se orienta a desarrollar un marco conceptual a partir del cual no observaremos a la organización 'desde afuera', sino desde el mismo actor decisional".

A partir del abordaje de determinados conceptos claves: parámetros estructural materiales, estructural relacionales, estructural culturales, contexto estructural y contexto ambiental, entre otros, se llega a la siguiente definición de crisis: "La crisis puede definirse entonces como aquella situación en la que las variables contextuales se han modificado y resulta imposible definir una decisión (cuasi óptima) utilizando los criterios que surgieron a partir de los parámetros normales". Así definida la crisis, se detectan tres posibles niveles: crisis de plazos, crisis de capacidades y crisis de incertidumbre.

En la parte final se presenta el proceso decisorio en un contexto crítico y su posterior resolución a través de un modelo de tratamiento de la crisis, el que consta de cinco fases: conciencia de la crisis, identificación del equilibrio deseado, evaluación de parámetros, evaluación de estrategias y evaluación de resultados.

Este trabajo pretende ser una contribución al incipiente debate que desde fines de los ochenta se ha instalado en el seno de las organizaciones.

Descriptores:

<sociología de las organizaciones> <cultura organizacional>
 <cambio organizacional> <crisis management> <crisis en las organizaciones>
 <conflicto organizacional> <crisis de plazos>
 <crisis de capacidades> <crisis de incertidumbre> <modelo de crisis organizacionales>
 <estrategia para situaciones críticas>
 <resolución de la crisis>

PUBLICACIONES DEL
IDICSO

Serie Investigaciones del IDICSO

- 1.- KVATERNIK, Eugenio
Coalición moderadora, crisis de sucesión y golpe de estado: la sucesión presidencial de 1964. Octubre de 1991 - 46 págs.
- 2.- SAAVEDRA, Marisol
Argentina dentro del Sistema Interamericano entre 1945 y 1955. Septiembre de 1992 - 119 págs.
- 3.- TORT, M. Isabel, SONEIRA, A. Jorge, PESSINA, Leonor
El pentecostalismo en la Argentina. Un estudio de caso: el Ministerio de Ondas de Amor y Paz del Pastor H.A. Giménez. Febrero de 1993 - 70 págs.
- 4.- KVATERNIK, Eugenio
Carl Schmitt y el liberalismo: entre la enemistad y el anticlimax. Diciembre de 1993 - 30 págs.
- 5.- LODOLA, Germán J.
Relación Estado-sindicatos en la transición argentina. Una visión desde la teoría de los juegos. Agosto de 1994 - 57 págs.
- 6.- MAESTRO, M. Cecilia
El papel de las Fuerzas Armadas durante el gobierno de Arturo Frondizi: las intervenciones militares entre 1958 y 1962. Noviembre de 1994 - 112 págs.

Serie Papeles del IDICSO

- 1.- MATSUMOTO, J.A. y LOPEZ LAMIA, A.
El proceso del endeudamiento externo -aproximación para la Toma de Decisiones- Octubre de 1989 - 77 págs.
- 2.- KVATERNIK, Eugenio
El menemismo; reflexiones sobre el centro, la derecha y el populismo. Febrero de 1992 - 25 págs.
- 3.- FORNI, Pablo
Vandorismo: Sindicalismo de resultados. La Unión Obrera Metalúrgica en el período 1954/1966. Mayo de 1992 - 58 págs.
- 4.- BISIO, Raúl H.
Evolución industrial reciente en el cono sur de América Latina: repercusiones y desafíos en el mundo del trabajo. Julio de 1993 - 114 págs.
- 5.- RODRIGUEZ SANCHEZ, Carlos A.
Inconsciente, sociedad e ideologías históricas. Noviembre de 1994 - 83 págs.
- 6.- MUSSI, Rodolfo L. y PEREZ LIÑAN, Aníbal S.
Crisis en las organizaciones: en busca de un modelo conceptual. Noviembre de 1994 - 41 págs.

Serie ECLA (Estudio de la Ciencia Latinoamericana)

- 1.- KRIEGER, Mario y SUAREZ, Francisco
El sector científico-técnico y la industria farmacéutica argentina. 1972, 2 tomos, 456 págs. (Agotado)
- 2.- KRIEGER, Mario y PRIETO, Norma
Comercio exterior, sustitución de importaciones y tecnología en la industria farmacéutica argentina. 1976. 40 págs. (Agotado)
- 3.- LAHERA, Eugenio
Un estudio de caso en difusión y desarrollo de tecnología electrónica digital en Argentina. 1976, 32 págs.
- 4.- PAGES GIRIBET, J., BOUR, Enrique y SALDIVIA, Alcides
Pautas para la Programación y Presupuestación en Ciencia y Tecnología. 1976, 100 págs. (Agotado)
- 5.- MARI, Manuel, BIALAKOWSKY, Alberto y otros
La evaluación de Proyectos y Organizaciones Científicas. 1976, 167 págs.
- 6.- SILVEIRA DE ALMEIDA, E.
Administración de Organismos de Ciencia y Tecnología. 1976, 155 págs.
- 7.- MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto
Las decisiones tecnológicas de las Empresas Públicas: los procesos de formulación e implementación de políticas y sus consecuencias sobre las empresas públicas. 1976, 47 págs.
- 8.- MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto
Las decisiones tecnológicas de las Empresas Públicas: Conclusiones de los Estudios de Casos. 1976, 25 págs.
- 9.- NOVICK, Silvia y BRAWERMAN, Josette
Sugerencias Metodológicas para el estudio de Organismos Centrales. 1976, 49 págs. (Agotado)
- 10.- NOVICK de SENEN GONZALEZ, S. y BRAWERMAN, J.
Sugerencias metodológicas para el estudio de la red institucional. Segunda versión, 1976, 25 págs. (Agotado)
- 11.- MORA Y ARAUJO, Manuel
Sobre la Comparabilidad entre Naciones. Contribución a una discusión metodológica de los estudios de Ciencia y Tecnología. 1976, 31 págs. (Agotado).
- 12.- HALTY CARRERE, Máximo
Estrategias para el Desarrollo Tecnológico y el Proceso Decisional Correspondiente. 1977, 97 págs.
- 13.- KRIEGER, Mario J. y PRIETO, Norma B.
El Comercio Exterior y el Rol de la Tecnología en el Desarrollo de la Industria Farmacéutica Argentina. 1977, 200 págs. (Agotado)
- 14.- ECLA
Los Organismos Centrales de política científica y tecnológica en América Latina. Documento y Trabajo. Segunda versión sujeta a revisión. 1978, 135 págs.
- 15.- MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto
El papel de los procesos decisionales y de los mecanismos institucionales en las estrategias y políticas de desarrollo Científico y Tecnológico. 1978, 48 págs.
- 16.- GARCIA, Beatriz L.
Constitución y Desarrollo del Instituto Nacional de Ciencias y Técnicas Hídricas. Versión Preliminar. 1978, 61 págs. (Agotado)
- 17.- NOVICK de SENEN GONZALEZ, S. y BRAWERMAN, J.
Constitución y Etapas de Desarrollo de la Comisión Nacional de Energía Atómica. 1979, 82 págs. (Agotado)

BC 49279

Universidad del Salvador
Sala de Lectura
de Ciencias Sociales